

Presentación del Informe Final

Estudio

**“Desarrollo Urbano Sostenible co-financiado por el FEDER en España 2014-2020: Directrices Estratégicas y Prioridades de Inversión”
para CE, DG REGIO**

Madrid, 19 Febrero 2013



Avda. Zugazarte nº 8 3ª planta Dpto 1
48930 Las Arenas Bizkaia SPAIN
Tel: + 34 944804095 Fax: + 34 94 4801639
infyde@infyde.eu



Contenido

- 1/ Objetivo del Estudio**
- 2/ Metodología**
- 3/ Análisis DAFO del desarrollo urbano sostenible**
- 4/ Casos de Estudio – buenas prácticas y lecciones**
- 5/ Conclusiones**
- 6/ Recomendaciones**
- 7/ Datos de contacto**

1. Objetivo del Estudio

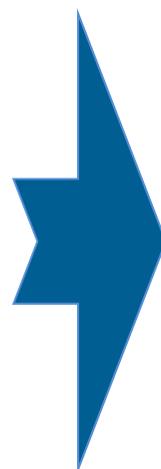
Objetivo Principal:

- **Generar conocimiento validado y contrastado** acerca del **desarrollo urbano sostenible co-financiado por el FEDER en España**, con el fin de elaborar conclusiones y recomendaciones de actuación de cara a las directrices estratégicas y prioridades de inversión de los Fondos del Marco Estratégico Común en el periodo 2014-2020.

Objetivos específicos:

1. **Analizar y valorar la política reciente de desarrollo urbano integrado en España**, haciendo hincapié en las intervenciones del FEDER.
2. **Ofrecer recomendaciones estratégicas sobre el desarrollo futuro de las actuaciones de desarrollo urbano sostenible en España** de cara al apoyo por parte de los fondos del **Marco Estratégico Común, especialmente, FEDER, 2014-2020.**

Análisis hasta 2013
• Contexto de Política Nacional y Regional
• Proyectos UPP, URBAN I y II, URBANA, Otros proyectos, URBACT, etc. en España
• integración del enfoque integral y de los objetivos EUROPA 2020.
• Implementación, sistemas de gestión compartida, financiación.
• Participación, gobernanza pública-privada, empoderamiento.
• Cooperación territorial, networking y modelos de aprendizaje.
• Capacidades administrativas y prácticas de administración del FEDER.



Recomendaciones 2014-2020
• Condiciones ex ante (políticas, estrategias a nivel estatal y de CCAA, etc.) para el FEDER y identificación de posibles medidas que deben tomarse para cumplirlas.
• Asegurar el uso de enfoque integral y la integración de los objetivos de la EUROPA 2020.
• Posibles sistemas de implementación, financiación y de gestión compartida.
• Posibles sistemas de gobernanza que favorecen la participación y al del proyecto por parte de la población local.
• Ejemplos de actuaciones eficaces y propuesta de medidas y formas de implementación.
• Posibles acciones de apoyo, de aprendizaje, networking y cooperación.
• Capacidades administrativas necesarias específicas para administrar los fondos FEDER de las actuaciones de desarrollo urbano.

2. Metodología aplicada

- Revisión de la bibliografía acerca del desarrollo urbano sostenible en España, contexto, marco legislativo y de políticas.
- 8 Entrevistas a nivel central con representantes del MINHAP (DG Fondos Comunitarios), Ministerio de Fomento, FEMP, etc.
- Selección y Análisis de 10 casos de estudio:
- Visitas a 10 proyectos de desarrollo urbano sostenible
- 37 Entrevistas a nivel de proyectos de desarrollo urbano sostenible (proyectos URBAN II 00-06 y URBANA 07-13)
- Análisis Comparativo de 10 casos de estudio y redacción de informe intermedio.



2. Metodología

Casos de Estudio analizados:

Casos de estudio analizados		
Nº	Programa FEDER	Caso
1	URBAN II 2000-2006	URBAN Pamplona
2	URBAN II 2000-2006	URBAN Gijón
3	URBAN II 2000-2006	URBAN Teruel
4	URBANA 2007-2013	URBANA Córdoba Sur
5	URBANA 2007-2013	URBAN Palencia
6	URBANA 2007-2013	URBAN Lugo
7	URBANA 2007-2013	URBAN Mérida
8	URBANA 2007-2013	URBAN Oviedo
9	URBANA 2007-2013	URBANA Pamplona La Milagrosa
10	URBANA 2007-2013	URBANA Cádiz

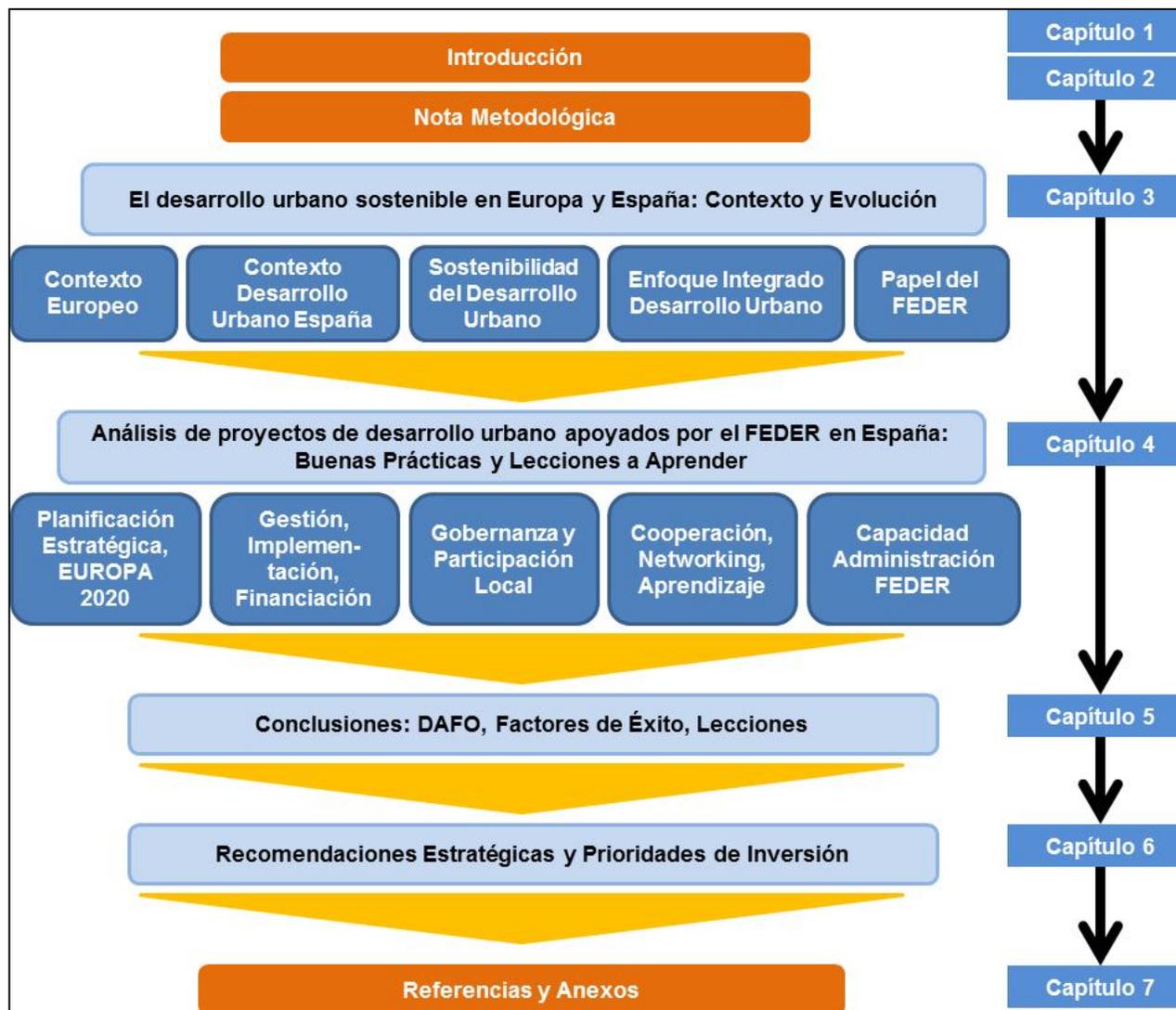


Criterios de Selección:

- proyectos co-financiados por FEDER que se basan en un enfoque integrado y multi-sectorial,
- que se centren en barrios urbanos desfavorecidos o con problemáticas diversas, representando la diversidad de problemas y territorios de España,
- que utilicen un enfoque participativo en cuanto al diseño y la implementación de acciones y gobernanza del proyecto, en la lógica de los proyectos URBAN,
- que demuestren prácticas y/o resultados (intermedios) interesantes (buenas y malas) que deberían ser analizados con más profundidad.

2. Metodología

Estructura Informe Final



3. Análisis DAFO del desarrollo urbano sostenible

I. CONTEXTO EUROPEO

El desarrollo urbano sostenible en Europa y España: Contexto y Evolución

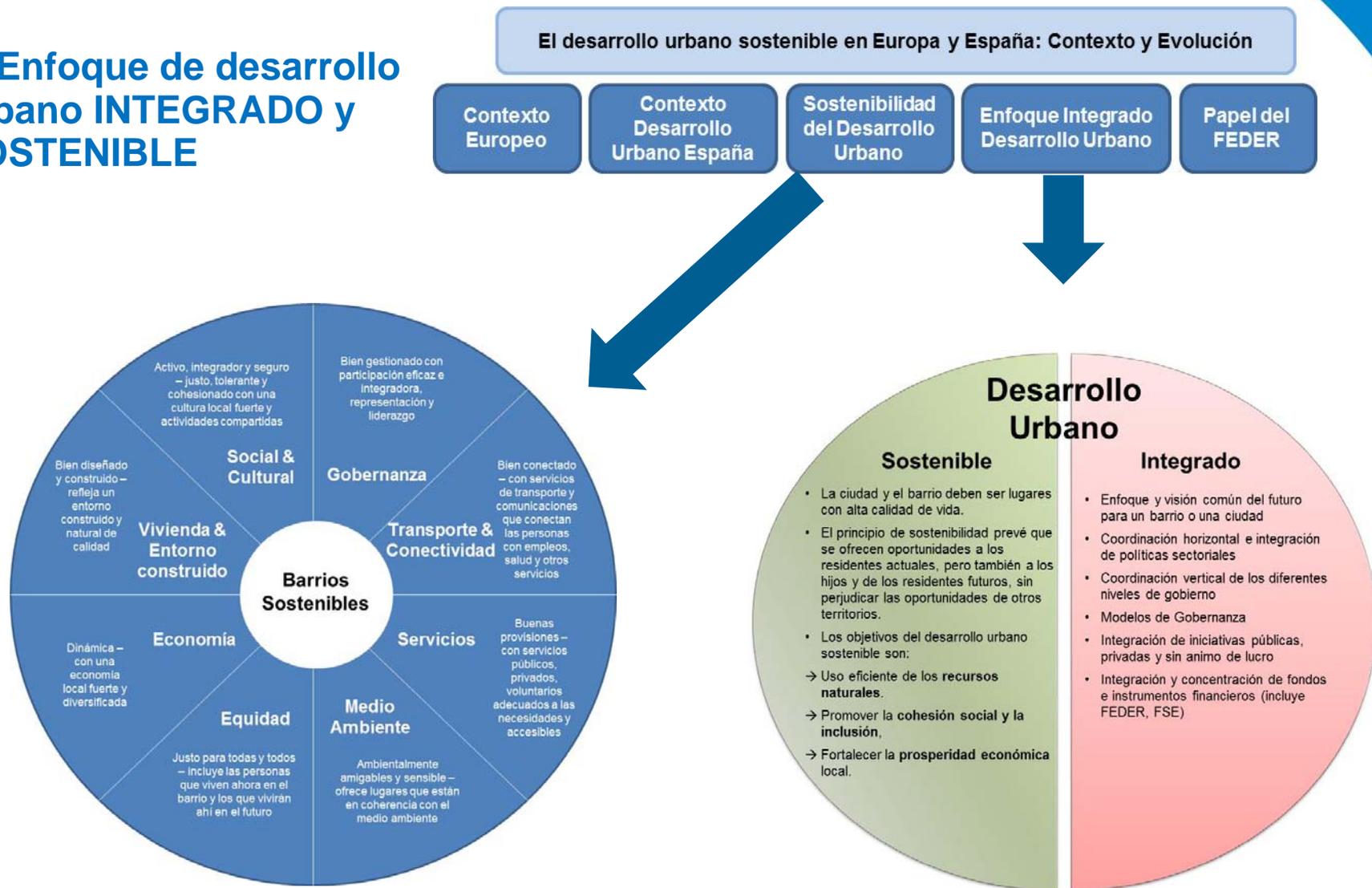


Reunión del Consejo Europeo	Hito
Lille 2000	Introducción de un Programa plurianual de cooperación en asuntos europeos con la Unión Europea.
Rotterdam 2004	"Urban Aquis" que establece el consenso europeo en cuanto a los principios de desarrollo urbano.
Bristol 2005	Acuerdo de Bristol que refuerza y extiende los consensos anteriores.
Leipzig 2007	Carta de Leipzig que expresa los principios de una política de desarrollo urbano en la Unión Europea, que se basa en enfoques de desarrollo integrados y sostenibles.
Marseille 2008	Decisión de crear un Marco de Referencia de Ciudades Europeas Sostenibles – RFSC.
Toledo 2010	Declaración de Toledo que reconoce la importancia de las ciudades y pueblos para lograr los objetivos de la EUROPA 2020.
Gödöllő, Hungría 2011	Agenda Territorial de la Unión Europea 2020 Hacia una Europa integradora, inteligente y sostenible de regiones diversas.

PPU (1990-1993)	4 proyectos
PPU (1994-1997)	4 proyectos
URBAN (1994-1999)	19 proyectos
URBAN (1997-1999)	12 proyectos
URBAN II (2000-2006)	10 proyectos
URBANA (2007-2013)	46 proyectos
Otros proyectos (2007-2013)	137 proyectos

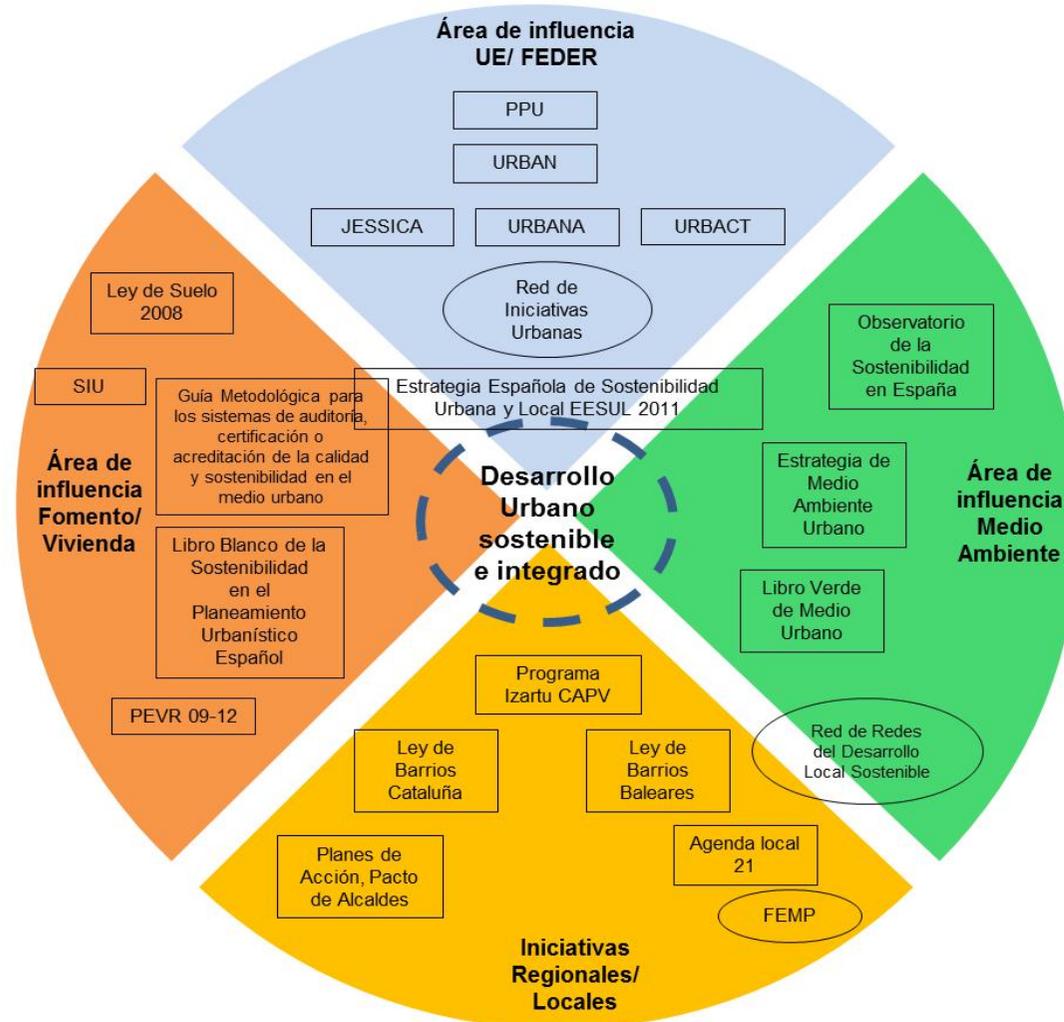
3. Análisis DAFO del desarrollo urbano sostenible

II. Enfoque de desarrollo urbano INTEGRADO y SOSTENIBLE

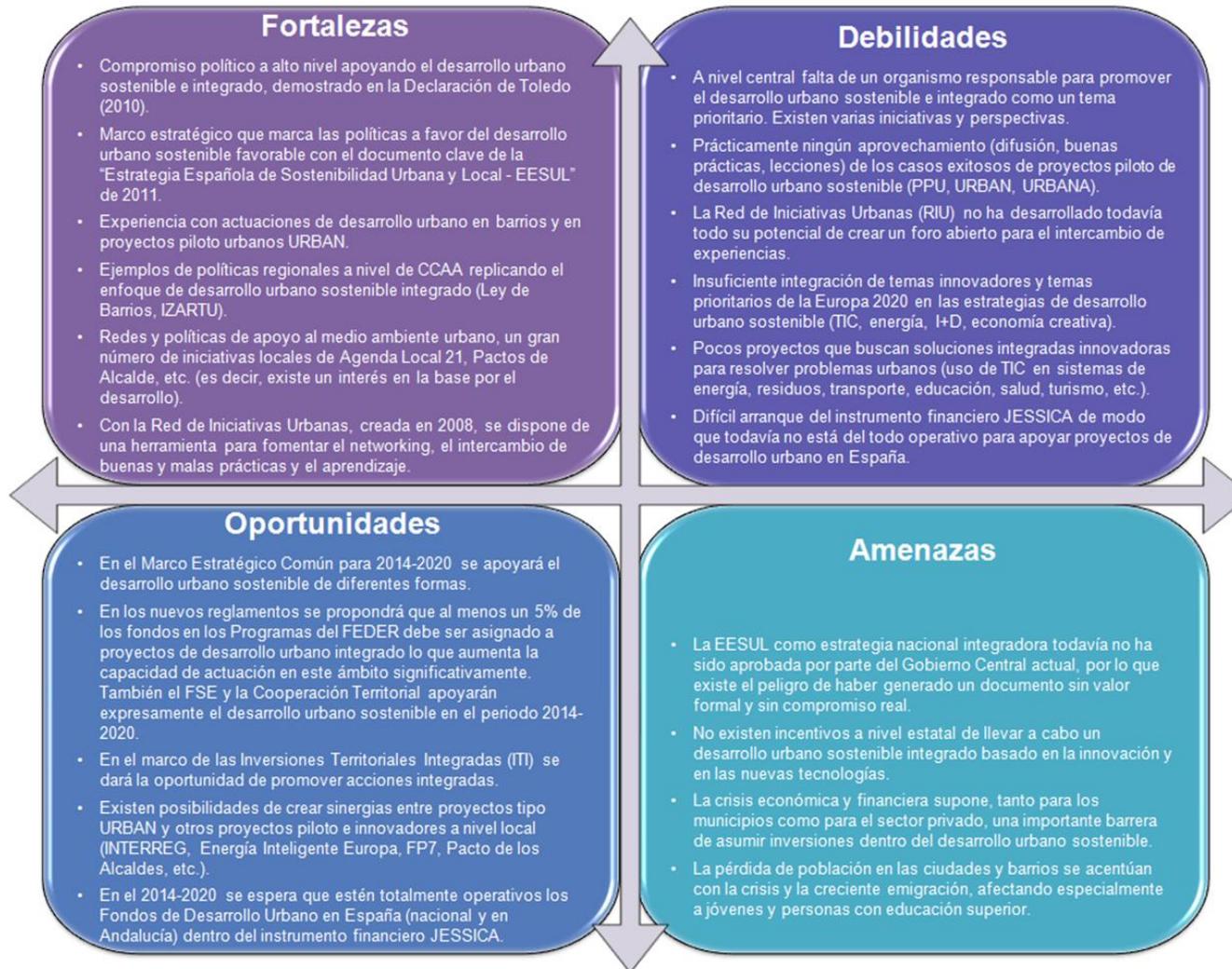


3. Análisis DAFO del desarrollo urbano sostenible

III. Política de Desarrollo Urbano Integrado en España



3. Análisis DAFO del desarrollo urbano sostenible



3. Análisis DAFO del desarrollo urbano sostenible

Fortalezas

- Compromiso político a alto nivel apoyando el desarrollo urbano sostenible e integrado, demostrado en la Declaración de Toledo (2010).
- Interés en el tema del desarrollo urbano sostenible por varios Ministerios (Fomento, Medioambiente, Hacienda y Administraciones Públicas).
- Marco estratégico que marca las políticas a favor del desarrollo urbano sostenible favorable con el documento clave de la “Estrategia Española de Sostenibilidad Urbana y Local - EESUL” de 2011.
- Experiencia con actuaciones de desarrollo urbano en barrios degradados (Planes de Vivienda, ARI, etc.).
- Experiencia de muchos años (desde 1989) en proyectos piloto urbanos y proyectos URBAN, aplicando los enfoques de un desarrollo urbano sostenible.
- Ejemplos de políticas regionales a nivel de CCAA replicando el enfoque de desarrollo urbano sostenible integrado (Ley de Barrios, IZARTU).
- Redes y políticas de apoyo al medio ambiente urbano, un gran número de iniciativas locales de Agenda Local 21, Pactos de Alcalde, etc. (es decir, existe un interés en la base por el desarrollo).
- Con la Red de Iniciativas Urbanas, creada en 2008, se dispone de una herramienta para fomentar el networking, el intercambio de buenas y malas prácticas y el aprendizaje.



3. Análisis DAFO del desarrollo urbano sostenible

Debilidades

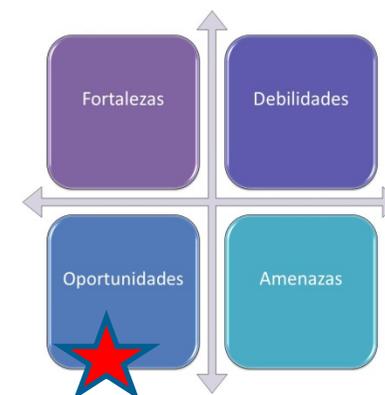
- A nivel central falta de un organismo responsable para promover el desarrollo urbano sostenible e integrado como un tema prioritario. Existen varias iniciativas y perspectivas (perspectiva urbanismo/vivienda, ambiental, FEDER) lo que distorsiona el concepto y el apoyo político.
- Poca integración de políticas para un desarrollo urbano sostenible a nivel central, lo que dificulta la integración a nivel regional (cada CCAA lo organiza a su manera) y a nivel local, al no disponer de ejemplos de integración.
- Debido a la crisis económica-financiera se aprecia una reducción generalizada de medios dedicados al tema del desarrollo urbano sostenible, tanto en el Ministerio de Vivienda (que fue convertido en Secretaría de Estado con la correspondiente reducción de personal y recursos), como en el Ministerio de Medioambiente que fue integrado en otro Ministerio.
- Prácticamente ningún aprovechamiento (difusión, buenas prácticas, lecciones) de los casos exitosos de proyectos piloto de desarrollo urbano sostenible (PPU, URBAN, URBANA), más allá de los límites municipales de cada caso.
- La Red de Iniciativas Urbanas no ha desarrollado todavía todo su potencial de crear un foro abierto para el intercambio de experiencias.
- Insuficiente integración de temas innovadores y temas prioritarios de la Europa 2020 en las estrategias de desarrollo urbano sostenible (TIC, energía, I+D, economía creativa).
- Pocos proyectos que buscan soluciones integradas innovadoras para resolver problemas urbanos (uso de TIC en sistemas de energía, residuos, transporte, educación, salud, turismo, etc.).
- Difícil arranque del instrumento financiero JESSICA de modo que todavía no está del todo operativo para apoyar proyectos en España.



3. Análisis DAFO del desarrollo urbano sostenible

Oportunidades

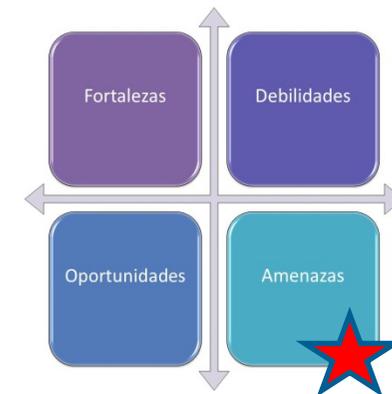
- En el Marco Estratégico Común para 2014-2020 se apoyará el desarrollo urbano sostenible de diferentes formas. Se mantiene el objetivo del desarrollo urbano sostenible en los Reglamentos del FEDER para el nuevo período 2014-2020 (Artículo 7) y se apoyarán acciones innovadoras urbanas en el nuevo período (Artículo 9).
- En los nuevos reglamentos se propondrá que al menos un 5% de los fondos en los Programas del FEDER debe ser asignado a proyectos de desarrollo urbano integrado lo que aumenta la capacidad de actuación en este ámbito significativamente.
- También el FSE y la Cooperación Territorial apoyarán expresamente el desarrollo urbano sostenible en el periodo 2014-2020.
- En el marco de las Inversiones Territoriales Integradas (ITI) se dará la oportunidad de promover acciones integradas con el apoyo de diferentes fondos (FEDER, FSE, públicos, privados) y de aumentar el grado de integración de las medidas.
- También se dará un apoyo reforzado al networking entre ciudades con proyectos de desarrollo urbano sostenible (Reglamentos FEDER Artículo 8).
- Existen posibilidades de crear sinergias entre proyectos tipo URBAN y otros proyectos piloto e innovadores a nivel local dentro de los marcos de apoyo del FEDER (INTERREG, Energía Inteligente Europa, FP7, Pacto de los Alcaldes, etc.).
- En el 2014-2020 se espera que estén más accesibles los Fondos de Desarrollo Urbano en España (nacional y en Andalucía) dentro del instrumento financiero JESSICA para acciones del desarrollo urbano integrado.
- Experiencias y metodologías existentes para la solución de problemas urbanos de forma integrada, desarrolladas en el contexto de proyectos INTERREG, Energía Inteligente, Pacto de Alcaldes, Capital Europea Verde, Agenda Digital Verde, Foro CIVITAS, etc.



3. Análisis DAFO del desarrollo urbano sostenible

Amenazas

- La EESUL como estrategia nacional integradora todavía no ha sido aprobada por parte del Gobierno Central actual, por lo que existe el peligro de haber generado un documento sin valor formal y sin compromiso real.
- No existen incentivos a nivel estatal de llevar a cabo un desarrollo urbano sostenible integrado basado en la innovación y en las nuevas tecnologías.
- La crisis económica y financiera supone, tanto para los municipios como para el sector privado, una importante barrera de asumir inversiones dentro del desarrollo urbano sostenible.
- La pérdida de población en las ciudades y barrios se acentúan con la crisis y la creciente emigración, afectando especialmente a jóvenes y personas con educación superior.



4. Análisis Casos de Estudio

Ámbito: Planificación estratégica e integración de objetivos EUROPA 2020

Buena Práctica: Estrategia del URBAN Córdoba Sur 2007-2013

El Proyecto URBAN SUR Córdoba está alineado con las líneas desarrolladas dentro del 2º Plan Estratégico, "Córdoba, Tercer Milenio" y del PGOU de la ciudad de Córdoba. El proyecto URBAN SUR además se suma a la estrategia de ordenación territorial de considerar al Río Guadalquivir como argumento vertebrador de la Ciudad Histórica y los Nuevos desarrollos urbanos. El proyecto da respuesta a demandas vecinales históricas y surge sobre la base de la estrategia definida en el Plan de Acción para el desarrollo del sector y la industria cultural propuesta por los agentes culturales de la ciudad y obtenidas en el marco del proyecto Interreg III B S3C Cultura, Competitividad, Creatividad. La estrategia está basada en las oportunidades que ofrece la Cultura como medio de cambio en diferentes aspectos en una ciudad. El proyecto URBAN SUR busca generar sinergias y un aprovechamiento de efectos positivos con otros grandes proyectos.

Como acción estrella se proyecta la rehabilitación sostenible y energéticamente eficiente del edificio de la antigua escuela de Magisterio (facultad de CC de la Educación) actualmente en desuso, para la creación de un centro multicultural para la formación y la música y las artes populares y la promoción de iniciativas culturales basadas en las TICs.



Fuente: Análisis del caso URBAN Córdoba Sur. Anexo "Informe Casos de Estudio"

Buena Práctica: La integración como "leitmotiv" en el URBAN Lugo 07-13

Una buena práctica es la integración como modo de trabajo generalizado de los objetivos en las diversas actuaciones del proyecto URBAN. De este modo, se intenta en todas las actuaciones que sean de carácter integrado e vinculan al menos dos objetivos diferentes (económico+social, social+regeneración física, social+nuevas tecnologías, económico+nuevas tecnologías, calidad de vida+económico, etc.). Ejemplos de este método son:

- La otorgación de ayudas especialmente o exclusivamente a comercios o negocios que crean empleo (dan empleo a personas desempleadas).
- Promover una señalética turística accesible que cuenta con accesos por smartphone y códigos QR y descripciones en Braille.
- Promover contratos de obras de mejoras físicas vinculados a proyectos de formación profesional y/o la contratación de personas desempleadas y/o excluidas.
- Apoyar al Mercado de Abastos de forma integral con mejoras de accesibilidad y del edificio, ayudas al marketing y la venta, fomento de las nuevas tecnologías para el comercio electrónico,
- Abrir nuevos espacios de ocio, pero también de oportunidades de negocio en la zona adyacente al interior de la Muralla.

Fuente: Análisis del caso URBAN Lugo. Anexo "Informe Casos de Estudio"

Factores de éxito:

- Objetivos y medidas que reflejan los principios de un desarrollo local inteligente, sostenible e inclusivo.
- Estrategias realmente integradas con una visión estratégica común que se basa en la perspectiva y las necesidades de los ciudadanos y se enmarca en la estrategia de desarrollo para la ciudad.
- Medidas integradoras que apuntan a al menos dos de los objetivos del proyecto.
- Enfoques innovadores en cuanto a las políticas de desarrollo urbano.

Recomendaciones para el futuro:

- Vincular el proyecto de desarrollo urbano sostenible con el proceso de desarrollo estratégico de la ciudad.
- Crear una visión común para la zona en cuestión en el futuro que va más allá de resolver los problemas actuales
- Iniciar los procesos de participación ciudadana ya desde la fase de planificación del proyecto.
- Desarrollar medidas integradoras que crean sinergias entre los objetivos de la estrategia.
- Prever medidas innovadoras y proyectos piloto que deben servir como ejemplo y laboratorio vivo para las políticas municipales del futuro.
- Ayudar a los municipios en los procesos de definición de estrategias integradas con darles ejemplos, guiones, asistencia técnica a nivel nacional, etc.

A evitar:

- Ver el proyecto como un cajón de sastre de actuaciones planificadas o pendientes de cada área del Ayuntamiento.
- Estrategias que suman solamente actuaciones sectoriales sin integración o visión común.
- Planificar medidas sectoriales tradicionales que ya se realizan en la ciudad y que no involucren aspectos innovadores.
- Planificar desde los servicios municipales o por parte de una consultora externa sin participación ciudadana o visión del futuro de la ciudad y del barrio.

4. Análisis Casos de Estudio



Ámbito: Gestión, financiación e implementación (I)

Buena Práctica: Ubicación de oficinas en la zona URBAN

URBANA Mérida 2007-2013: Se logra una profunda interacción con la población y los colectivos dentro de los barrios a través del trabajo de coordinadores específicos (Social, Empresa) que trabajan en oficinas ubicadas en los nuevos edificios emblemáticos en la zona URBAN, como son el Centro de Empresas y Nuevas Tecnologías, el Centro de Apoyo a la Familia y a las Asociaciones Vecinales así como el Centro Cultural ampliado en Polígono Nueva Ciudad. Estos coordinadores conocen la realidad de los barrios de primera mano y diseñan y desarrollan actividades adecuadas a las necesidades dentro del marco de las líneas de actuación del URBAN.

URBAN II Gijón 2000-2006: Se observa que el empoderamiento del proyecto por parte de la población local fue muy fuerte, vinculándolo especialmente a la persona de la Directora del Proyecto URBAN. Parece que también ayudó que la Oficina del Plan URBAN fue ubicada en la propia zona URBAN y no en el edificio del Ayuntamiento que se encuentra lejos de los barrios de actuación.

Fuente: Análisis del caso URBAN Mérida y Gijón 00-06. Anexo "Informe Casos de Estudio"

FDU BBVA y FDU AC en Andalucía creados en el marco del JESSICA Andalucía

Cabe recordar que los dos Fondos de Desarrollo Urbano de Andalucía operan solo desde mediados del año 2011 y, como otras experiencias piloto, requieren un tiempo de adaptación al mercado. En el caso de los proyectos URBANA 2007-2013 es generalmente difícil integrar fondos de los FDU por diferentes razones:

- los fondos de los FDU están pensados principalmente para proyectos generadores de ingresos que están poco o nada presentes en los proyectos URBANA actuales.
- los proyectos URBANA fueron diseñados en 2007/2008 sin prever la posibilidad concreta de financiación por instrumentos adicionales, de modo que ahora es difícil cambiar los planes financieros de los proyectos URBANA.
- existe un límite para el uso de fondos europeos (FEDER + BEI) que generalmente en los proyectos URBANA 07-13 ya se alcanza con los fondos FEDER, de modo que ya no cabe la posibilidad de usar fondos de los FDU.

Se estima que los FDU de Andalucía, además del FDU para proyectos de mejora de la eficiencia energética y el uso de energías renovables en medio urbano (FIDAE) -disponible en diez Comunidades Autónomas a partir de 2013-, serán herramientas útiles y eficaces para los futuros proyectos de desarrollo urbano sostenible 2014-2020.

Fuente: Entrevista con el responsable de coordinación de los FDU en España, BEI.

Buena Práctica: Movilización de otros fondos públicos en el URBAN Lugo 07-13

En el proyecto URBAN Lugo 2007-2013 se han movilizado fondos complementarios. La Diputación de Lugo participa con financiación complementaria a algunas de las actuaciones URBAN, especialmente en las áreas que no son elegibles por parte del FEDER (por ejemplo, mejora de casas y viviendas).

Fuente: Análisis del caso URBAN Lugo. Anexo "Informe Casos de Estudio"

Factores de éxito:

- El liderazgo y compromiso con el proyecto a nivel político – tanto hacia dentro del Ayuntamiento como hacia la ciudadanía.
- La aceptación por parte de los políticos de enfoques innovadores y sistemas de participación y gobernanza inclusiva.
- Una dirección y coordinación dinámica, proactiva y resolutoria del proyecto que puede superar dificultades, imprevistos y encontrar soluciones.
- Una buena y fluida comunicación entre la dirección del proyecto y a) los servicios municipales ejecutores (urbanismo, social, ayuda empresarial) y b) los servicios municipales generales (intervención, contratación, contabilidad, etc.).
- El contacto directo con la ciudadanía y la accesibilidad durante todo el proyecto.
- La capacidad de buscar y crear sinergias con otras actuaciones públicas y privadas (no siempre de forma financiera sino también de compromisos y actitudes).
- Un buen sistema de comunicación y difusión de buenas prácticas, también dentro del Ayuntamiento, adecuado al público objetivo (1.0, social media, etc.)
- Un sistema de seguimiento propio (observatorio) para poder detectar problemas de gestión.
- Estudios de evaluación para conocer los resultados e impactos de los proyectos y aprender de cara a desarrollar políticas municipales en el futuro.

Práctica a evitar: Subestimar la importancia del Sistema de Gestión y Control

El equipo de gestión del proyecto ha sufrido diversos cambios durante los primeros años, dado que se habían nombrado al inicio del proyecto por decisión directiva gestores sin experiencia en el anterior URBAN y sin experiencia FEDER. La falta de coordinación, y la falta de dirección, tanto a nivel político como técnico, causaron unos problemas de eficacia y eficiencia considerables, que finalmente llevaron a la sustitución del equipo de gestión. Ahora están en la dirección técnica del proyecto dos personas experimentadas que habían dirigido el anterior URBAN Ribera. Junto con un cambio a nivel político después de las elecciones municipales en 2011, el Proyecto prácticamente se re-lanzó en 2011. Una de las primeras medidas para subsanar y mejorar el contexto de gestión fue revisar íntegramente el Sistema de Gestión y Control que se materializó con la aprobación de un nuevo sistema y un nuevo manual de procedimientos en 2012.

Fuente: Análisis del caso URBAN Córdoba Sur. Anexo "Informe Casos de Estudio"

4. Análisis Casos de Estudio



Ámbito: Gestión, financiación e implementación (II)

Buena Práctica: Redes Sociales en el URBANA Pamplona 07-13

Un aspecto destacable del proyecto es la fórmula de publicidad e información que se basa en una estrategia de redes sociales (FACEBOOK) en vez de una página web tradicional, más o menos estática. Al elegir un perfil social, se abre la posibilidad de que más gente participe en la propia creación y difusión de la información. Al mismo tiempo, se logra llegar a otros grupos de residentes como son jóvenes, clientes de negocios, etc. Con este método se abre un abanico de posibilidades de comunicación que no ofrecen las páginas web tradicionales.

Fuente: Análisis del caso URBAN Pamplona 07-13. Anexo "Informe Casos de Estudio"

Buena Práctica: Página Web en el URBAN Cádiz 07-13

En cuanto a la comunicación y difusión del proyecto, el URBANA Cádiz dispone de un Plan de Comunicación dentro del PO de Andalucía 2007-2013. La estrategia de comunicación se centra en la página web del proyecto, un tablón de noticias virtual y otro real, así como en actividades de difusión de folletos, poster, carteles, noticias en prensa y medios de comunicación, etc. *"La página web de Urbana Cádiz creada pensando en el beneficiario final del proyecto, en los ciudadanos de los barrios de la zona de actuación de Urbana así como el gaditano en general, es una página dinámica, intuitiva, de fácil uso."*

Destaca el uso de herramientas web como Mapas de Google para poder localizar las actuaciones del URBAN en Mapas Interactivas.

Fuente: Análisis del caso URBAN Cádiz. Anexo "Informe Casos de Estudio"

Buena Práctica: Premio a la página web del URBAN Palencia 07-13

La página web del proyecto se enmarca en su estrategia de comunicación a través de la Web 2.0 (YouTube, Flickr, etc.). En un concurso regional del Periódico "El Norte Digital", la página web fue finalista.

Fuente: Análisis del caso URBAN Palencia. Anexo "Informe Casos de Estudio"

Buena Práctica: Evaluación Intermedia de los proyectos URBAN II 2000-2006

El URBAN II contó, siendo un proyecto dentro del Programa de Iniciativas Comunitarias (PIC) URBAN II, con una evaluación intermedia externa (2003), y una actualización de esta evaluación, realizada de forma centralizada por una consultor externa para todos los proyectos URBAN II de España.

Este elemento de revisión y control externo ayudó a los gestores del proyecto URBAN Teruel 00-06 de mejorar y re-conducir su gestión para lograr una mayor eficacia y eficiencia. De este modo, las recomendaciones de la evaluación intermedia ayudaron a mejorar el sistema de seguimiento (indicadores) del proyecto. Para el seguimiento de la ejecución se puso en marcha un sistema de 54 indicadores que, en su día fue evaluado en el marco de la evaluación del Programa URBAN. En esta evaluación se anotó que en el sistema se mezclaban indicadores de realización, de resultados y de impacto. Muchas veces se pusieron indicadores sin vínculo real con las actuaciones del URBAN, por lo que se recomendó su eliminación. Para otros, se recomendó adaptar el valor objetivo a la dimensión de la medida a llevar a cabo. En total, 40 indicadores se valoraban como inadecuados. Esta revisión ayudó a optimizar el sistema de indicadores.

Fuente: Análisis del caso URBAN Teruel 00-06. Anexo "Informe Casos de Estudio"

Recomendaciones para el futuro:

- Contar con un equipo de dirección de proyecto con experiencia, liderazgo y proactividad que busca la comunicación y cooperación dentro y fuera del Ayuntamiento.
- Establecer oficinas abiertas al público en la zona del proyecto.
- Buscar y potenciar sinergias con otros fondos, otras políticas otras iniciativas públicas y privadas.
- Desarrollar al inicio una estrategia de comunicación amplia y una imagen corporativa del proyecto y prever actividades de comunicación continuas.
- Prever medidas de seguimiento y evaluación con una relación clara al sistema de gestión del proyecto.

A evitar:

- Iniciar la ejecución de medidas y obras sin un Sistema de Gestión y Control adecuado.
- Dejar la ejecución de grandes obras físicas para los últimos años del proyecto.
- Perder el ritmo de ejecución durante el proyecto (por ejemplo, debido a elecciones municipales, etc.).

4. Análisis Casos de Estudio



Ámbito: Gobernanza y participación local

Buena Práctica: Gobernanza en el URBAN Oviedo 2007-2013

Para la gestión del proyecto URBAN se ha optado por una solución interna, ubicando la unidad de gestión de URBAN dentro del Departamento de Gestión Económica del Ayuntamiento de Oviedo. Desde ahí se ocupan de la gestión financiera, contrataciones, publicidad, pagos, seguimiento, etc. Adicionalmente, hay un equipo de coordinación en el cual participan los responsables de cada área (empleo, juventud, servicio social, empresas y obras físicas y urbanísticas) para coordinar sus actuaciones. Se percibe una buena coordinación y sinergias, especialmente entre las áreas sociales, empleo y juventud.

Como **órganos de coordinación** existen:

- Mesa ciudadano URBAN OVIEDO: integrado por los agentes locales que apoyan el proyecto: ONG, interlocutores sociales, asociaciones vecinales y por los alcaldes de barrio. Su función es consultiva, atendiendo las demandas de los vecinos y recibiendo información que canalizarán a sus asociados e informando a los gestores a cerca de la valoración por parte de los usuarios de las diversas actuaciones y medidas propuestas.
- Comité de Seguimiento URBAN OVIEDO: integrado por representantes de las concejalías involucradas, la Cámara de Comercio de Oviedo y la Universidad, y los miembros de la Oficina de Gestión, tendrá como objetivo garantizar la correcta coordinación entre las distintas actuaciones del proyecto y el resto de actividades realizadas por el Ayuntamiento, Cámara de Comercio y Universidad.
- Comité Económico Financiero: integrado por el Primer Teniente de Alcalde y Coordinador y el Interventor General del Ayuntamiento de Oviedo.

Fuente: Análisis del caso URBAN Oviedo. Anexo "Informe Casos de Estudio"

Buena Práctica: Comunicación con agentes sociales en los URBAN Gijón 00-06

Se valora que la colaboración de numerosas asociaciones, fundaciones o servicios municipales fue fruto, no tanto de firmar convenios formales, sino más bien de la labor informal y personalizada de comunicación y coordinación continua de la Oficina de Gestión de URBAN, especialmente de su Directora, con los agentes, siempre buscando las sinergias con otras actuaciones en el marco del proyecto. Prueba de esto es la respuesta del Presidente de ASEMBAGAL, Asociación de Empresarios del Polígono Mora Garay, a la pregunta sobre qué ha aportado el Plan URBAN al polígono y los empresarios: *"El Plan URBAN le dio vida, pero no sólo fue importante el dinero que se invirtió en el Polígono, sino quién lo dirigió: Blanca Cañal, encargada de gestionarlo, "vivía" el Plan."*

Fuente: Análisis del caso URBAN Gijón 00-06. Anexo "Informe Casos de Estudio"

Buena Práctica: Participación ciudadana en el URBAN II Pamplona 00-06

Un ejemplo de una participación más amplia dentro de un proyecto URBAN es el caso del URBAN II Pamplona (2000-2006) en el cual se llevaron a cabo 24 Foros URBAN con la participación de 861 personas y 43 entidades, en los cuales se debatieron y decidieron sobre gran parte de las actuaciones a llevar a cabo dentro del proyecto URBAN. El proyecto URBAN II Pamplona creó un sistema de participación y coordinación con órganos formales. A través del programa de participación ciudadana se permitió a las asociaciones y personas de la zona URBAN que mostraron su interés incidir en la planificación de las acciones y en el seguimiento de las mismas. Destacan especialmente los **Foros URBAN**: La Comisión Gestora lanzó en Abril del 2001 la primera convocatoria pública dirigida a la ciudadanía y al conjunto de entidades y asociaciones de participación en los Foros URBAN. Estos foros se configuraban como unos espacios de consulta y participación ciudadana que permitían obtener información y debatir acerca de la totalidad de las acciones y medidas del Programa URBAN y realizar propuestas y sugerencias por parte de los agentes sociales, entidades y personas a título individual que quisieron formar parte de los mismos.

Los debates que se crearon, especialmente en los FOROS URBAN fueron muy enriquecedores y facilitaron el

Factores de éxito:

- Sistemas de Gobernanza que permiten la coordinación y cooperación entre los diferentes agentes involucrados sin burocratizar el proceso.
- Flexibilidad y agilidad de los sistemas de gobernanza, especialmente en los órganos de coordinación y decisión.
- Mecanismos de coordinación informal por parte del equipo de dirección.
- Comunicación fluida y colaboración con Agentes Sociales y Económicos.
- Disponer de sistemas de participación ciudadana que ofrecen oportunidades para la colaboración activa y/o co-decisión por parte de la población local (foros sociales, foros virtuales, mesas de trabajo, comités sociales, etc.)

Recomendaciones para el futuro:

- Establecer al inicio del proyecto sistemas de gobernanza ágiles y flexibles que permitan una buena comunicación y coordinación tanto hacia los responsables y directores del proyecto, como hacia los servicios municipales técnicos y generales.
- Prever mecanismos de coordinación informal entre el equipo de dirección y todos los agentes involucrados.
- Prever una comunicación interna (equipo dirección y agentes locales) fluida durante todo el proyecto para crear confianza y fomentar la iniciativa privada.
- Capacitar y educar en metodologías y actividades de participación ciudadana, tanto a técnicos municipales y políticos, como a la población y los agentes sociales).
- Dar ejemplos y difundir buenas prácticas acerca de la participación ciudadana en proyectos españoles (ejemplo Pamplona, etc.).

A evitar:

- Sistemas de gobernanza demasiado rígidos y formales que obstaculizan los procesos (necesariamente flexibles) de toma de decisiones.
- Falta de conectividad y comunicación entre los equipos operativos y los órganos políticos de toma de decisión.
- Falta de involucración de los ciudadanos/as y de los agentes sociales y económicos.
- Metodologías de participación ciudadana que no van acompañadas de procesos de capacitación y educación en participación ciudadana.

4. Análisis Casos de Estudio



Ámbito: Cooperación, Networking y Aprendizaje

Práctica a mejorar: Valoración de la Red de Iniciativas Urbanas 07-13

"A pesar de existir la Red de Iniciativas Urbanas, no se percibe ninguna actividad de networking ni de valor añadido, más allá de la información de aspectos relacionados con los proyectos de desarrollo urbano por parte del Ministerio y de otras entidades nacionales".

"En cuanto a la Red de Iniciativas Urbanas se percibe que está configurada para comunicar temas formales a las ciudades URBANA y conocer esporádicamente gente. Sin embargo, se ve poca operatividad para un networking dinámico o un intercambio de conocimientos más institucionalizado".

"Se estima que este efecto de "networking" en la actual iniciativa URBANA no se da como en el periodo anterior y que, actualmente, a pesar de la Red de Iniciativas Urbanas, se crean pocas posibilidades de intercambio y diálogo entre las ciudades URBANA, lo que supone una desventaja especialmente para el aprendizaje en las ciudades sin experiencia URBAN. Existen relaciones personales con otras ciudades que suelen contactar para pedir consejo en situaciones puntuales."

Fuente: Análisis del caso URBAN. Varios casos. Anexo "Informe Casos de Estudio"

Buena Práctica: Sinergias con proyectos INTERREG en el URBAN Córdoba 07-13

Un aspecto a destacar es la generación ejemplar de sinergias entre los proyectos de desarrollo urbano sostenible y los proyectos de intercambio y transferencia de experiencias INTERREG, multiplicando los efectos sobre el desarrollo local. En este sentido, hay que nombrar los proyectos:

- INTERREG IIIC "S3C - Cultura, Competitividad, Creatividad" – Estrategia para el Fomento de la Creatividad y la Competitividad en la Industria Cultural, liderado por IMDEEC y desarrollado entre los años 2005 y 2007.
- INTERREG IVC "CREA.RE – Creative Regions" liderado por el Gobierno Regional de Alta Austria y con participación de IMDEEC Córdoba que se desarrolla entre los años 2010 y 2013.

El equipo de gestión dispone de una dilatada experiencia en el contenido del proyecto integral URBAN que es el uso y el fomento de la cultura y de la creatividad como motor de desarrollo, beneficiándose de la participación en los proyectos INTERREG IIIC Sur "S3C" e INTERREG IVC "Crea.Re – Creative Regions" que han servido como fuente de conocimiento, de buenas prácticas y de métodos. De ahí se aprecian unas sinergias considerables que también se dieron en su día entre el primer URBAN Córdoba Ribera (97-99) y otros proyectos de desarrollo local con apoyo FEDER. Parece clave el hecho que es el mismo equipo dentro del IMDEEC que participa en los proyectos INTERREG y que lleva la gestión y coordinación de los proyectos tipo URBAN.

Fuente: Análisis del caso URBAN Córdoba Sur. Anexo "Informe Casos de Estudio"

Buena Práctica: Relación con las redes URBACT en Gijón

En cuanto al networking y aprendizaje internacional y europeo, desde el año 2004 hasta 2007, el Ayuntamiento de Gijón participó activamente en 4 proyectos del Programa europeo URBACT, dirigido al intercambio de experiencias y buenas prácticas entre ciudades de distintos países de la Unión Europea. Los proyectos URBACT se dedicaron a la Sociedad de la Información, juventud, fomento de la iniciativa empresarial en el sector cultural y financiación innovadora de pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Factores de éxito:

- Actividades de networking con otras ciudades y técnicos URBAN ayudan a reducir los problemas de gestión, aumentan la motivación de los técnicos y directores de proyecto y son la base para el intercambio de experiencias y el aprendizaje.
- El aprendizaje a nivel personal e institucional (dentro de los servicios municipales y a nivel local) ayuda a mejorar la gestión y crea capacidades más duraderas.
- El intercambio de experiencias ayuda a mejorar las estrategias, apoya a la implementación e incrementa la visibilidad y el impacto de las acciones.
- La generación de sinergias con otros proyectos de cooperación o de innovación a nivel urbano puede aumentar la eficacia de los resultados y mejorar la eficiencia de los fondos invertidos.

Recomendaciones para el futuro:

- En el marco de la Red de Iniciativas Urbanas se deben apoyar y dinamizar actividades formales e informales de networking entre ciudades y técnicos URBAN.
- Los proyectos deben ser acompañados de procesos de aprendizaje a nivel personal e institucional (dentro de los servicios municipales y a nivel local).
- El intercambio de experiencias ayuda a mejorar las estrategias, apoya a la implementación e incrementa la visibilidad y el impacto de las acciones.
- Elaborar casos de buenas prácticas, estructuradas por temas, y difundirlas en el marco de la RIU y en colaboración con otros organismos (FEMP, Ministerios).
- Buscar sinergias con otros proyectos de cooperación o de innovación a nivel urbano (INTERREG, IEE, Pacto Alcaldes, etc.).

A evitar:

- No aprovechar el potencial de la Red de Iniciativas Urbanas con Actividades demasiado formales y pasivas (para las ciudades URBANA).
- No aprovechar el potencial de las experiencias y buenas prácticas acumuladas en España acerca del desarrollo urbano sostenible.
- La dispersión de las actividades de networking, aprendizaje, intercambio.

4. Análisis Casos de Estudio



Ámbito: Capacidad Administrativa de las ayudas FEDER

Buena Práctica: Capacitación a técnicos municipales en el URBAN Mérida 07-13

En cuanto a la capacidad de gestión administrativa del FEDER, el URBAN Mérida cuenta con una amplia experiencia y buena capacidad al haber contratado la gestión a una consultora especializada con expertos en gestión de fondos europeos.

Al inicio, especialmente durante los primeros dos años, hicieron falta actividades de formación y transferencia de conocimiento hacia los servicios municipales para garantizar una buena ejecución de las actuaciones previstas, especialmente a los servicios transversales como son contratación, contabilidad, intervención y tesorería. Esto se llevó a cabo mediante reuniones presenciales periódicas, sesiones formativas ad-hoc, mails y boletines informativos, la elaboración y el envío de protocolos de actuación y un seguimiento continuo del trabajo ejecutado.

Desde la perspectiva de los técnicos contratados se percibe que esta labor de “re-educación” ha ayudado a crear nuevos vínculos entre los servicios municipales y de generar una cierta “simbiosis” que ha ayudado a mejorar el trabajo en equipo y la eficacia de los procesos administrativos relacionados con el FEDER.

Fuente: Análisis del caso URBAN Mérida. Anexo “Informe Casos de Estudio”

Práctica a evitar: Falta de capacidad administrativa en el URBAN Córdoba Sur

El equipo de gestión del proyecto ha sufrido diversos cambios durante los primeros años, dado que se habían nombrado al inicio del proyecto por decisión directiva gestores sin experiencia en el anterior URBAN y sin experiencia FEDER. La falta de coordinación, y la falta de dirección, tanto a nivel político como técnico, causaron unos problemas de eficacia y eficiencia considerables, que finalmente llevaron a la sustitución del equipo de gestión. Ahora están en la dirección técnica del proyecto dos personas experimentadas que habían participado (dirigido) el anterior URBAN Ribera. Junto con un cambio a nivel político después de las elecciones municipales en 2011, el Proyecto prácticamente se re-lanzó en 2011. Dadas estas dificultades de gestión que han perjudicado el arranque de las actividades, especialmente de la acción estrella del proyecto, el Centro de Producción e Iniciativa Cultural TICs, que abarca gran parte del presupuesto. El proyecto está todavía en un nivel de ejecución bajo en fase de proyecto urbanístico-arquitectónico. A este proyecto están vinculadas otras actividades de tipo empresarial-económico, empleo y formación, así como las actividades de mejora de eficiencia energética en el propio edificio a construir. Sin embargo, los cambios de gestión realizados en los últimos meses indican una fuerte apuesta política y una capacidad de gestión mejorada que influirán en una buena ejecución en los años futuros.

Fuente: Análisis del caso URBAN Córdoba Sur. Anexo “Informe Casos de Estudio”

Buena Práctica: Apoyo Administrativo en el URBAN II Pamplona 00-06

El equipo de Pamplona participó durante los años 2004 y 2008 en una red temática URBACT acerca de la Participación Ciudadana “Partecependo”, bajo el liderazgo de la ciudad de Roma (hasta 2009). De ahí surgieron numerosos contactos a nivel europeo, por ejemplo con Londres, que también sirvieron para intensificar relaciones institucionales y aprender de otras experiencias.

Fuente: Análisis del caso URBAN Pamplona URBAN II 00-06. Anexo “Informe Casos de Estudio”

Factores de éxito:

- Orientación en temas comunes y problemas habituales relacionados con la administración del FEDER por parte de la DG Fondos Comunitarios, MINHAP.
- Recursos para poder resolver problemas (compañeros, otras ciudades URBAN, responsables de la Autoridad de Gestión, lista de expertos, línea caliente).
- Para la gestión de proyectos: Experiencia previa con fondos europeos y los requerimientos administrativos asociados.
- Conciencia y sentido común entre gestores y auditores en cuanto a las especificidades en la administración y el control financiero de proyectos integrados a nivel local.

Recomendaciones para el futuro:

- Estructurar y formalizar la orientación en temas comunes relacionados con la administración del FEDER por parte de la DG Fondos Comunitarios, MINHAP (editar un documento con las orientaciones operativas).
- Editar y difundir herramientas de apoyo a la administración (manuales, sistemas de gestión y control, buenas prácticas, sistemas de seguimiento e indicadores habituales, catálogos de ejemplos de gastos elegibles, etc.)
- Intensificar el apoyo desde la RIU, dotar a la RIU con los recursos necesarios para poder llevar a cabo actividades de capacitación, intercambio, apoyo.

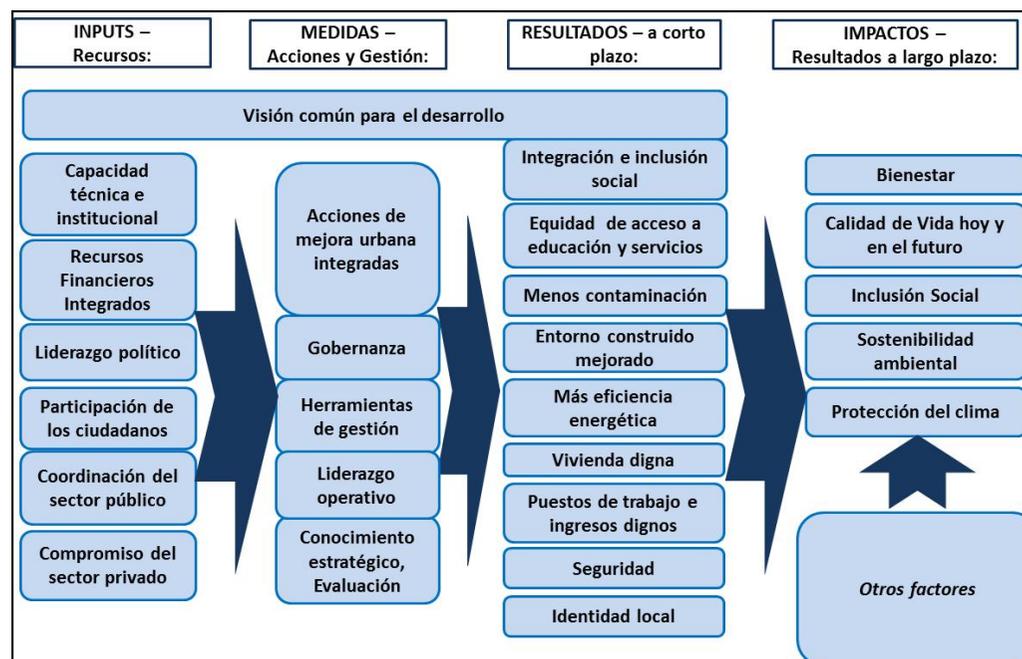
A evitar:

- Subestimar los requerimientos de la gestión y administración de los fondos europeos y sus consecuencias para los niveles operativos de los ayuntamientos.
- Que cada proyecto tenga que re-inventar la rueda de la administración local del FEDER.
- Problemas por la falta de entendimiento de las necesidades y límites de la administración del FEDER a nivel local (tanto por los gestores, como por auditores, interventores).

5. Conclusiones

1. Necesidad de una visión integral del desarrollo urbano

- Falta de una **visión completa** de lo que se quiere lograr con el desarrollo urbano. La visión actual es considerablemente fragmentada y separada en políticas sectoriales desarrollo urbanístico, desarrollo económico local, desarrollo local ambiental, etc.
- Falta de una **lógica de intervención** en el ámbito del desarrollo urbano sostenible que refleje la relevancia del tema para el desarrollo territorial, regional y nacional.
- La **teoría de cambio debe ayudar** a ver la relación entre los recursos que se ofrecen al inicio a los proyectos, las medidas individuales de los proyectos y el objetivo final que es crear un entorno agradable, inteligente, sostenible e incluyente que ofrece a los habitantes bienestar y calidad de vida, hoy y en el futuro.



5. Conclusiones

2. Más énfasis en los procesos estratégicos

- Muchas lecciones aprendidas y las **buenas prácticas** de los proyectos tipo URBAN, como son, *la integración de políticas sectoriales, la coordinación entre diferentes departamentos municipales, la colaboración con agentes sociales, la participación ciudadana, la concentración intensiva de la actuación en un barrio concreto,...* **no se mantienen, una vez terminado el proyecto.**
- En este sentido, se estima que los proyectos de desarrollo urbano sostenible deben intentar tener un **impacto mayor a nivel estratégico**, poniendo más énfasis en los **PROCESOS** junto con los RESULTADOS. De este modo, se podrían incluir actuaciones de creación de una visión común (visión-building), innovación política y de gestión municipal, participación ciudadana, coordinación entre políticas y pública-privada, etc. dentro de ejes específicos y horizontales en los proyectos, aumentando su visibilidad y relevancia explícita para los propios gestores y políticos involucrados.

3. Promover la participación ciudadana

- Muchas veces **no se generan procesos de participación**, aunque se ha visto que la participación ciudadana aumenta el empoderamiento de la población y hace que el proyecto tenga más aceptación y es visto como propio. Asimismo, crece la sostenibilidad de las actuaciones, dado que la población y los agentes sociales están más dispuestos a contribuir a mantener infraestructuras, servicios, etc.
- Es difícil lograr una mayor implicación de los gobiernos municipales y de la propia población en procesos de participación ciudadana, sin ejemplos, modelos o asistencia técnica. En este sentido, los futuros proyectos de desarrollo urbano sostenible deberían contar con un **apoyo específico en esta línea, por ejemplo, un manual de participación ciudadana** en procesos de desarrollo urbano, etc.

5. Conclusiones

4. Hacia el paradigma de la Ciudad Inteligente

- De cara a la política urbana en el marco de la Política Europea de Cohesión 2014-2020, el desarrollo urbano integrado actual en España **no aprovecha del todo el potencial de promover un desarrollo inteligente, sostenible e incluyente**, especialmente si se tienen en cuenta los retos que se presentan ahora y en el futuro a las ciudades españolas.
- En este sentido, se estima que los futuros modelos de ciudad y los objetivos de las estrategias del desarrollo urbano integrado **deben difundir más claramente el paradigma de la ciudad inteligente en un sentido amplio**. De este modo, un posible modelo futuro podría incluir al menos las siguientes facetas de una Ciudad Inteligente: *Inteligencia social, Inteligencia económica, Inteligencia ambiental, Inteligencia móvil y accesible, Inteligencia administrativa*.

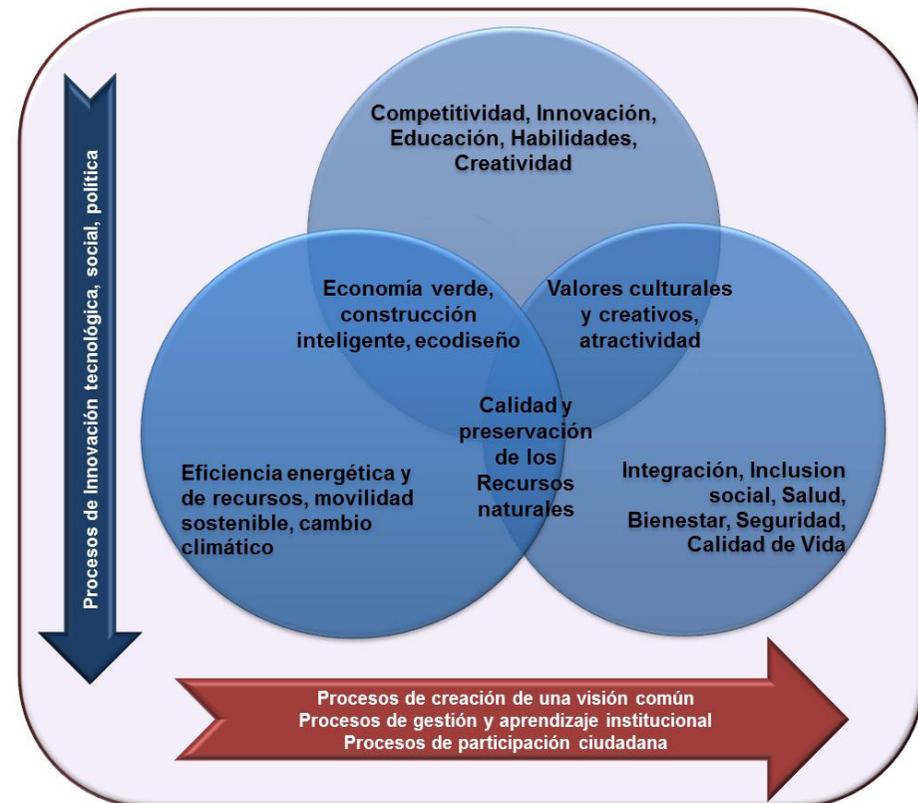
5. Aprender de la Experiencia

- Se ha observado en el análisis que existe un **potencial no aprovechado de aprender de la experiencia a través de buenas prácticas, networking y relaciones informales y el intercambio de experiencias**, sobre todo a nivel práctico y técnico, mientras existan ciertas actividades a nivel político y académico. Esta falta de intercambio se agudiza con la aparición de temas novedosos para la planificación urbana y nuevos retos para las ciudades, como son la adaptación al cambio climático, la eficiencia energética de la vivienda o la integración de los TIC en servicios municipales.
- En este sentido se propone para el futuro facilitar y estructurar mejor las actividades de **aprendizaje** mediante una **gestión de conocimiento** cercana a los municipios, actividades de **intercambio de experiencia, la difusión de buenas prácticas** también de otros países o de proyectos europeos y la elaboración de material de apoyo (guías, manuales, directrices, etc.).

6. Recomendaciones “Prioridades de Inversión”

- Parece indicado un **cambio en la orientación previa** que se ofrece a los municipios que quieren llevar a cabo proyectos de este tipo.
- Las **prioridades de inversión del desarrollo urbano integrado** durante los años 2014-2020 deberían orientarse en las **prioridades de inversión del Marco Estratégico Común y del FEDER**, previsto en la propuesta de reglamentos de la futura política de cohesión.
- Asimismo, se deben integrar, en segundo lugar, **nuevos campos de oportunidad** para el desarrollo urbano, buscando oportunidades para mejorar la competitividad local de ciudades y barrios. En este caso, se ofrecen temas como la eficiencia energética, la cultura y la creatividad, la innovación social, el turismo cultural, empresas sociales e iniciativas locales de sostenibilidad, etc.
- De este modo, se recomienda pasar a un modelo de innovación urbana integrada. Se estima que el modelo facilita la conexión de los proyectos de desarrollo urbano sostenible con otras iniciativas locales que se quieren promover en el período 2014-2020, como son los proyectos de cooperación territorial, energía inteligente, agenda digital verde, proyectos en Horizonte 2020, Partenariados Europeos de Innovación para ciudades y comunidades inteligentes, transporte verde, pacto de alcaldes, etc.

- Línea 1: **Competitividad urbana, empresas, innovación, habilidades, creatividad.**
- Línea 2: **Sostenibilidad urbana, recursos naturales, energía y movilidad.**
- Línea 3: **Inclusión social y bienestar, integración, salud, seguridad, identidad, cultura.**
- Línea 4: **Procesos de creación de una visión local y de participación ciudadana, comunicación**
- Línea 5: **Procesos de gestión, aprendizaje institucional e innovación en la gestión.**



6. Recomendaciones Estratégicas (1)

1. Disponer de un **marco estratégico institucionalizado** a nivel del Gobierno Central que da seguridad y confianza a los demás niveles administrativos. En este sentido sería adecuado disponer de un documento vinculante que ofrece orientaciones para el desarrollo urbano integrado y sostenible en España. Un documento de este tipo sería la Estrategia Española de Sostenibilidad Urbana y Local (EESUL).

2. En cuanto a la **organización de los proyectos de desarrollo urbano integrado** en el período 2014-2020 en España, se recomienda la creación de (a) de un Programa Operativo común para el desarrollo urbano sostenible e integrado con apoyo de los fondos FEDER y FSE, o (b) un eje dedicado al desarrollo urbano sostenible e integrado en los Programas Operativos regionales, es decir, el modelo actual.

Modelo (a) = facilita las actividades de intercambio de experiencias, networking y cooperación entre ciudades con proyectos de este tipo, una mejor transparencia de organización de ITI que se organizaría dentro del PO, un contacto más directo entre la Autoridad de Gestión y los municipios y una mejor visibilidad de los proyectos de este tipo en general. La desventaja sería un aumento de complejidad en la gestión de los proyectos con la integración de dos fondos.

Modelo (b) = posible integración mejor de los proyectos en las políticas regionales y de cada CCAA, y menos carga administrativa para los gestores. Las desventajas serían una débil relación entre proyectos de desarrollo urbano de varias CCAA – tal y como se da el caso ahora -, pocos efectos de aprendizaje e intercambio entre ciudades, menor visibilidad de los proyectos en general.

El modelo (b) solo es recomendable si se incrementa la intensidad de las actuaciones de la Red de Iniciativas Urbanas (RIU) para subsanar los fallos de cooperación, intercambio, aprendizaje.

6. Recomendaciones Estratégicas (2)

3. En cuanto al uso del modelo de Inversiones Territoriales Integradas (ITI), se recomienda a la DG REGIO y la Autoridad de Gestión trabajar con **indicaciones operativas, ejemplos, manuales**, que visibilizan posibles estructuras ITI dentro de contextos reales de los municipios españoles. Asimismo, estos modelos ITI deben ser evaluados desde la perspectiva de **sostenibilidad económica**, si son instrumentos válidos para los municipios españoles que cuentan con restricciones presupuestarias y, en su caso, integrando mejoras en el diseño de los modelos. Asimismo, se recomienda dar apoyo para que las ciudades puedan utilizar el enfoque del desarrollo local liderado por la comunidad (DLLC), conocido más en el ámbito del desarrollo rural y de las iniciativas LEADER (Grupos de Acción Local). La misma recomendación se da acerca de los fondos de desarrollo urbano dentro del instrumento financiero JESSICA.
4. Se recomienda a la DG REGIO y la Autoridad de Gestión prever **actuaciones de difusión e información (seminarios, conferencias, talleres)**, tal vez en colaboración con la RIU o con la FEMP, durante el año 2013 que informan sobre las prioridades de inversión y posibles objetivos de los proyectos de desarrollo urbano integrados apoyados por el FEDER en 2014-2020.
5. En cuanto a la **formulación de documentos orientativos o bases de convocatoria** para proyectos de desarrollo urbano integrado, se recomienda insistir en la importancia y particularidad de los procesos estratégicos y de gestión en este tipo de proyectos. En este sentido se debe pedir en las solicitudes un compromiso explícito y detallado por la participación ciudadana, los procesos de creación de una visión común, la colaboración pública-privada, la innovación en la gestión municipal.

6. Recomendaciones Estratégicas (3)

6. De cara a dar respuesta a los nuevos retos en la gestión de los proyectos individuales (con ITI, varios fondos, más exigencia en procesos, nuevas prioridades y campos, etc.) se recomienda **aumentar la intensidad de asistencia** que se prestará a los municipios y gestores por parte de la Autoridad de Gestión. Este aumento se podría lograr con la **asignación de más recursos** (humanos, financieros) a la gestión de los proyectos de desarrollo urbano en la DG Fondos Comunitarios, o con la contratación de una **asistencia técnica**, que además podría coordinar y **animar la Red de Iniciativas Urbanas**. Se recomienda establecer una base de datos o un repositorio de buenas prácticas referentes a los aspectos de gestión administrativa (sistema de documentación, elegibilidad, contratación, comunicación, verificaciones y controles). Asimismo, se recomienda incrementar la **capacidad de los auditores** de proyectos de desarrollo urbano sostenible donde se requiere **conocimientos específicos de las situaciones a nivel público y municipal**.

7. En cuanto a la **Red de Iniciativas Urbanas (RIU)**, se propone animar las actividades de la Red y ponerla en valor con actividades como:

- Convertir la página web en una comunidad virtual con noticias, documentos de interés, agenda, foros de debate, etc. enlazando con otras comunidades como es la Red de Redes de Desarrollo Sostenible Local en España.
- Gestión y estructuración de conocimiento disponible acerca del desarrollo urbano sostenible, informe técnicos y científicos, buenas prácticas, otros recursos, etc.
- Desarrollar y difundir Fichas de ejemplos y buenas prácticas de casos en España, según temas.
- Desarrollar y difundir manuales (o traducir manuales existentes) acerca de diferentes temas relevantes para el desarrollo urbano.
- Crear grupos de trabajo informales y por temas en el marco de la RIU.
- Animar el networking con eventos relacionados directamente (organizados por las entidades gestoras de la Red) o indirectamente (organizados por CCAA, Administraciones provinciales y locales, Universidades, otros).

6. Recomendaciones Operativas

- Se dirigen a los municipios que prevén desarrollar proyectos de desarrollo urbano integrado en el futuro, así como a los gestores de estos proyectos.
- El estudio define directrices que podrían mejorar la eficacia y eficiencia de los proyectos, considerando aspectos como...

- Vincular el desarrollo del proyecto a un proceso de creación de una visión común para la ciudad y el barrio.
- Enmarcar el proyecto en la planificación estratégica de la ciudad y sus barrios.
- Tener en cuenta el aspecto de innovación de la gestión municipal.
- Incluir actuaciones innovadoras como las economías creativas, la cultura, la innovación social, la eficiencia energética, nuevos sistemas de movilidad o la adaptación al cambio climático en las estrategias de desarrollo urbano.
- Para lograr el liderazgo necesario, es imprescindible contar con un único punto de coordinación y de toma de decisiones operativas en el día a día.
- Prever en los esquemas de presupuesto posibles problemas o retrasos en la contratación y ejecución de obras físicas. Por lo tanto, se recomienda prever las obras físicas al inicio del ciclo de proyecto con el fin de disponer de tiempo de reserva y de lograr un gasto inicial que permite cumplir la senda financiera.
- Utilizar los efectos del proyecto tipo URBAN para generar sinergias con otros recursos públicos y privados y con otras actuaciones de desarrollo.
- Con el fin de ampliar el sentido de propiedad del proyecto por parte de los vecinos y agentes sociales y económicos en los barrios, se recomienda una participación amplia y continua durante los proyectos. La participación debe, si es posible, abarcar más que la mera información de los ciudadanos/as, creando procesos de cooperación o co-decisión.
- Para facilitar los procesos de participación se recomienda prever medidas concretas de crear capacidades para procesos participativos, tanto dentro del Ayuntamiento/ equipo URBAN, como en la población o en el tercer sector.
- Buscar sinergias con otros proyectos europeos en su ciudad (INTERREG, IEE, etc.) o buscar posibles fondos complementarios a sus proyectos de desarrollo urbano.
- Contar con personas en el equipo de dirección y gestión con experiencia previa en proyectos FEDER/FSE o, en su caso, en proyectos tipo URBAN.

!Muchas gracias por su atención!

INFYDE es una empresa de Servicios Avanzados especializada en permanente crecimiento desde su creación en 1989, comprometida con el trabajo que ofrece: soluciones innovadoras y eficaces para el sector público en materia de Competitividad, Innovación, Desarrollo Territorial y Capital Humano.

La combinación de un enfoque pragmático con rigor científico y de pro-actividad creativa, confieren a Infyde importantes ventajas competitivas a la hora del diseño y la gestión de proyectos y políticas de desarrollo en diferentes ámbitos.

Contacto:

Jaime del Castillo
Silke N. Haarich
Avda. Zugazarte, 8
48930 Las Arenas – Bizkaia
España

Tel: ++34.94.480.4095

Fax: ++34.94.480.1639

jaimedelcastillo@infyde.eu

silkehaarich@infyde.eu

Web:

www.infyde.eu

